

Prólogo

Resulta indudable la importancia de la retribución directiva en el mundo de las organizaciones, en general, y muy especialmente en el de las organizaciones empresariales. Y, desde luego y sin lugar a ninguna duda, este tema constituye un aspecto de gran interés por su trascendencia económica, motivacional, legal, laboral, fiscal, contable, financiera y ética, entre otras.

Los directivos son los máximos responsables y, por otro lado, los grandes motivadores de los impulsos productivos de la plantilla y, por ello, su actuación resulta trascendente en la administración y gestión de las empresas.

Se dice que cualquier trabajo, análisis o libro que verse sobre algún asunto que pueda resultar de interés para los estudiosos de un tema concreto debe adecuarse a una serie de parámetros, ha de centrarse en algo que aporte novedades al conocimiento científico en un asunto relevante y oportuno, también conviene que se estructure de una forma clara con unos objetivos bien definidos, una metodología adecuada y obtenga unas conclusiones interesantes. Y todo ello tras presentar un acercamiento al estudio del arte, breve y suficiente, para introducir a quien se preocupa en la materia.

Pues bien, la obra que se presenta cumple a la perfección con todo lo anterior y, en el actual estado de crisis económica por el que atraviesa la economía internacional, el tema central del libro ha adquirido un evidente protagonismo en todos los sectores económicos, aunque de manera especial y de forma muy acusada, en el sector financiero.

Así pues la obra parece oportuna y de gran atractivo, máxime cuando el trabajo afronta el asunto con una indudable habilidad y una estructura, a mi juicio, excelente. Como señala el autor de manera adecuada, este libro «intenta ser un viaje al centro del fenómeno de la retribución de directivos» y lo consigue ampliamente.

El trabajo se inicia con un análisis de la problemática de la retribución de los directivos en el marco de lo que se viene a llamar «un buen gobierno corporativo» y, como pieza clave del mismo, incluye un estudio comparando la situación de España respecto a otros países europeos, lo que nos permite establecer un acercamiento bastante sólido al entorno de la eurozona. Tras este capítulo merece destacar la aparición ante el lector de los siete modelos organizativos generales internacionales a lo que se añade una interesante aportación, un octavo modelo propio: el de España. Cada modelo implica una estrategia de empresa, de recursos humanos y, por supuesto, retributiva. Hay que determinar con claridad qué papel deben desempeñar el primer ejecutivo y el comité de dirección, y se presentan las diferentes categorías según sistemas y modelos.

Llegados a este punto conviene indicar al lector que la obra no solo aporta técnicas y sus planteamientos reales, sino que también facilita conceptos y definiciones muy prácticas para todo aquel que pretenda iniciarse o consolidar conocimientos en esta área.

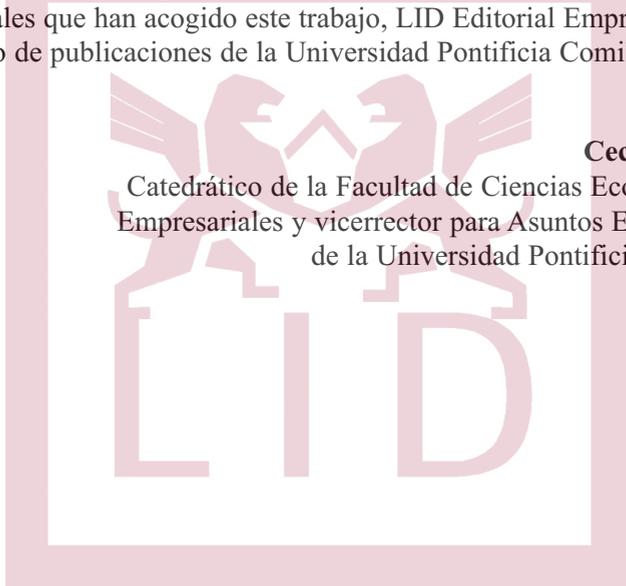
Tras lo anterior se da paso al estudio de los paquetes retributivos más relevantes. La retribución fija con sus características propias, la retribución variable tanto a corto, como a medio y largo plazo, y las retribuciones denominadas diferidas y en especie. Además, se recogen las retribuciones intangibles.

La obra finaliza con una referencia a las diferentes formas de retribución según los sectores económicos a los que pertenecen los directivos y un

acercamiento a la problemática de su internacionalización, atendiendo a cómo la movilidad supone un factor diferencial.

En resumen, esta publicación supone dejar en manos de todos aquellos a quienes interesa este tema por su vinculación profesional al mismo, por tener que realizar un esfuerzo formativo o, simplemente, por un interés divulgativo, una obra de indudable atractivo y practicidad, que aporta las claves del funcionamiento de los sistemas retributivos a los directivos y de todo aquello que se relaciona con los mismos.

Constituye, sin que quepa discusión alguna, un libro básico e indispensable en la materia y por ello un gran acierto por parte del autor y de las editoriales que han acogido este trabajo, LID Editorial Empresarial y el servicio de publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.



Cecilio Moral

Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y vicerrector para Asuntos Económicos de la Universidad Pontificia Comillas



Nota del autor

Tras haber llegado al final, y escrito sus conclusiones, inicio la presente obra mediante esta nota previa, lleno de entusiasmo, ilusión e inquietud por ver si he logrado llevar a cabo una aportación significativa a un tema tan debatido como es el de la retribución directiva.

Tal inquietud puede que no sea más que las dudas lógicas que surgen cuando un autor novel publica su primer libro, por más que dicha persona tenga una cierta reputación positiva, y quizá reconocimiento, en el campo sobre el que escribe. No obstante, he de decir en mi defensa que, al menos, creo haber trabajado con celo, sinceridad y determinación y que he procurado poner en juego unos conocimientos, muchos o pocos, adquiridos con un intenso análisis, procesamiento y cálculo de datos y documentación ricos y complejos. Todo ello, con el trasfondo de una carrera profesional, creo que de éxito, muy vinculada al diseño, implantación y administración de sistemas retributivos en empresas reales, cotizadas en bolsa o no, al lado de directivos de enorme prestigio.

La obra está destinada a ofrecer ideas útiles de cara a comprender, y en su caso incluso administrar, el fenómeno de las retribuciones directivas en España, tanto en un momento de pura recesión como de recuperación económica. Asimismo, también se abre la puerta a qué se debe hacer en el futuro, cuando se encuentren ciclos de bonanza o alcistas en el

negocio oportuno. A tal fin, se ha procurado dar una visión inicialmente muy estratégica y de elecciones recomendables en cada una de las posibles situaciones, para pasar más adelante a un enfoque más operativo o de implantación de soluciones. En este sentido, por necesidad y por intención, se tratará de combinar con fluidez y en pie de igualdad la visión del alto directivo con la de los técnicos en un lenguaje accesible, sin perder el rigor necesario. De esta forma, y con suerte, el libro tendrá interés para una gran mayoría de personas que quieran aproximarse a las retribuciones de los directivos en España:

- Los consejeros, primeros ejecutivos, consejeros delegados, directores generales, socios de consultoría y, en general, los interesados en cuestiones estratégicas, financieras, accionariales y societarias, hallarán un tratamiento bastante exhaustivo de temas de buen gobierno corporativo, consejos de administración, estrategia de negocio y retribuciones directivas, con ejemplos y cuantías.
- Muchos altos directivos podrán contemplar aspectos de interés acerca de los sistemas retributivos posibles, incluyendo algunos de dichos aspectos que les pueden afectar en persona, tales como los sistemas de objetivos, las retribuciones fijas, variables y basadas en acciones, planes de previsión social y pensiones, etc.
- Los directores de recursos humanos encontrarán a su disposición referencias, ideas y sugerencias útiles para añadir a sus propios sistemas retributivos, tanto a alto nivel como a nivel más operativo, con ilustraciones, explicaciones gráficas y muestra de formatos.
- Los responsables de compensación advertirán la presencia de diseños, técnicas, herramientas e incluso pequeños detalles muy relacionados con su trabajo.
- El observador externo, periodista o similar contará con la oportunidad de conocer en qué consisten en realidad las retribuciones directivas y los porqués de su configuración actual.
- El profesional académico de la Administración Pública, o estudiante, tendrá la ocasión de contemplar aspectos prácticos de infrecuente aparición en publicaciones más usuales.
- El lector no especializado experimentará la presentación de hechos poco conocidos, con un tono espero que muy cercano a lo divulgativo.

Muchas de las ideas vertidas en la obra están tomadas de publicaciones, información, etc., procedente de Estados Unidos, donde existe una sofisticación de las retribuciones directivas de un grado muy superior al español. Sin embargo, tales ideas no servirían de nada si no se pasan por el tamiz del conocimiento de nuestra realidad empresarial, habiéndose procurado seleccionar aquello que parecía más relevante y, sobre todo, proporcionar multitud de datos, prácticas y cifras directas de las empresas españolas y de nuestro mercado de directivos. De esta forma, y con una orientación muy transversal o multidisciplinar, se han tocado áreas de conocimiento de vasta disparidad aparente, tales como estrategia, sectores económicos, finanzas, contabilidad, fiscalidad, derecho mercantil, gestión de recursos humanos, psicología y otras, a fin de dar una imagen completa del fenómeno de las retribuciones directivas modernas. A tal respecto, es posible que determinados especialistas en algunas de dichas áreas discrepen de las afirmaciones realizadas en el libro: si es así, ruego que se disculpen los más que probables errores cometidos, movidos solamente por el afán de abarcar todas las facetas importantes. La amplitud de posibilidades y modos de hacer en las empresas reales es enorme, en ningún caso se ha pretendido establecer dogmas y dichas afirmaciones no han de entenderse más que en un sentido orientativo y destinado a la apertura de alternativas.

Por otra parte, el uso de ejemplos y cuadros ha sido muy denso a lo largo de todo el libro. Con frecuencia son de elaboración propia, en la convicción de que los datos a mostrarse debían ser hipotéticos y servir únicamente a efectos de destacar el correspondiente argumento. La bibliografía utilizada no ha sido demasiado prolija, pero es, en mi opinión, de la máxima actualidad y relevancia, tanto es así, que algunos materiales han tenido que ser periodísticos, al no haber habido tiempo suficiente para una codificación o sistematización formalizadas de los cambios más recientes de las retribuciones directivas. Como se verá, de todas maneras, además de informes de gobierno corporativo, memorias y documentos semejantes, se han manejado fuentes de extraordinaria calidad, en cuanto a organizaciones emisoras y contenidos e ideas transmitidas, y se han mencionado también obras para ampliar información.

Por lo demás, el libro está concebido como un todo integrado y su lectura completa posiblemente pueda suministrar una gran satisfacción intelectual. Pero por otro lado, dado que yo mismo soy el primero al que

esto le sucede, es muy posible que usted no tenga tiempo de leer todo el libro. Si es así, no lo dude: lea el libro en diagonal, sáltese capítulos o mire solamente los cuadros. El libro está preparado para ello y para sacar ideas de un vistazo y poderse seguir el discurso.

Espero que disfruten leyendo este libro tanto como yo mismo realizándolo. Si consigo entretenerles y evocarles una reflexión más allá de lo inmediato en materia de retribuciones directivas, el propósito que me marqué cuando empecé esta aventura se habrá cumplido con creces.



Agradecimientos

Son tantos los que merecen todo mi agradecimiento por sus observaciones e influencias en la elaboración de este libro, que seguramente habría de destinar varias páginas para ello.

A riesgo de dejar fuera a excelentes personas, tanto en lo profesional como en lo humano, querría mencionar en primer lugar a Camino Cañón, José Ramón Espínola y Antonio Núñez Partido, de la Universidad Pontificia Comillas, y a Helena López-Casares, de LID Editorial Empresarial, por haber creído en este proyecto desde el principio y facilitar que se hiciera realidad. Hago una especial referencia a Antonio, que ya me conocía y ayudaba cuando yo no era más que un simple estudiante.

En segundo lugar, dedico toda mi gratitud a Miguel Ángel Matiacci, Nuria Molina, Elena Martín Toscano, César Collados y Nuria del Águila, directivos de algunas de las más prestigiosas empresas españolas, por su amabilidad, paciencia y certeras observaciones. Gracias por extraer tiempo de donde no lo había para leer mi manuscrito y por hacerme unos fantásticos comentarios que han realzado la calidad del escrito de manera sobresaliente.

De una forma menos inmediata, pero no menos relevante, he de nombrar a Alfonso Jiménez, Susana Marcos e Ignacio Mazo, profesionales de talla auténticamente mundial que han tenido un gran impacto en mi evolución y crecimiento profesionales. Habiendo sido capaces de dejarme encontrar una voz propia, es de justicia reconocer que mucho de lo que yo pueda saber en materia de empresa, de organización y de recursos humanos, se lo debo a ellos, sobre todo a Ignacio que me seleccionó para Arthur Andersen en mis inicios y del que he aprendido y sigo aprendiendo tantas cosas.

Por otro lado, no puedo por menos de reseñar a personas que me apoyaron en momentos vitales duros, cuando yo era más joven y más lleno de dudas: el Padre Arroyo, el señor García Hernando, Juan Velarde Fuertes y Benigno Valdes Aquino, que me brindaron apoyo, becas en ICADE y orientación académica y personal, cuyo resultado en parte es esta obra. Gracias por la confianza mostrada en aquellos momentos, espero haberme hecho merecedor de ella.

En un tono más personal, querría señalar a Ana María Blanco y Antonio de la Nuez, que en su día me dieron aliento, un oído sereno y comprensivo y una visión quizá más madura de las cosas. María Pilar, Victoriano, Fernando, Héctor y Miguel Ángel, mis amigos de ICADE, siempre han sido una fuente de satisfacción y un espejo para contrastar opiniones. Y por supuesto, están mis amigos de siempre, Antonio, Yolanda y José: os quiero, sin vosotros yo sería un tipo bastante menos interesante.

Por último, están mi extremadamente inteligente abuela Ludivina, que aún hoy me ofrece sus siempre persuasivas ideas, todos mis tíos (y tía) maternos que ayudaron a encauzar mis preguntas y energías en el pasado, mi ex mujer María, que también me ayudó en muchos momentos y con la que disfruté muchas alegrías, mis hermanos Paula y Gonzalo, personas realmente únicas y especiales con las que he compartido tanto y, finalmente, mi madre María Rosa, que tras una vida no precisamente fácil creo que podrá decir: «misión cumplida», con respecto a nosotros tres. A todos vosotros, gracias por estar ahí, espero que esta obra sirva también como una sentida muestra de vuestra contribución a ser quien soy.

Aviso legal

El presente libro, con fines exclusivamente expositivos, contiene varios conceptos, sugerencias, comentarios, opiniones, herramientas, cálculos, formatos, etc., relacionados con la retribución de directivos en España. No podrá aceptarse responsabilidad civil, penal, laboral, tributaria o de ninguna otra índole por la aplicación total o parcial de tal contenido a cualesquiera situaciones reales. A tal respecto, se recomienda la intervención de profesionales de compensación y beneficios especializados y experimentados con conocimientos y metodología suficientes.

Asimismo, la presente obra muestra casos de empresas ficticias, inventados por el autor a efectos únicamente ilustrativos. Todo parecido con la realidad, si existiera, es casual. Cuando el ejemplo correspondiente describe una situación de una empresa real, se menciona expresamente la fuente.



Introducción: la retribución de directivos en tiempo de crisis (y de bonanza)

1. Presentación general

La retribución de directivos y la configuración de sistemas retributivos a medio y largo plazo son temas fundamentales en la moderna administración de empresas. Dichos temas han trascendido el ámbito de lo puramente económico para ser objeto de discusión, polémica y análisis social en la gran mayoría de los países desarrollados.

Tras los grandes escándalos contables de principios de la primera década del siglo XXI y más aún con la crisis económica y financiera actual, la retribución de directivos está siendo sometida a un mayor escrutinio público por parte de autoridades gubernamentales, bursátiles y monetarias, organizaciones empresariales, accionistas e inversores, líderes de opinión y grupos de interés (*stakeholders*) de todo tipo.

¿Son admisibles los niveles retributivos actuales de algunos directivos? ¿Tiene alguna utilidad retribuirles con generosidad? ¿Es ético hacerlo? ¿Es viable? Si lo es, ¿cómo puede o debe hacerse? ¿Se hace de igual manera en tiempo de crisis que en tiempos de bonanza? ¿Tiene sentido optar por la «congelación de coste retributivo», sin más, en momentos difíciles para el negocio? ¿O cabe considerar en cambio la retribución como motor de transformaciones positivas y profundas de los modelos de empresa? En definitiva, ¿podemos contribuir con la retribución de

manera justa y decisiva a la consecución de los objetivos organizativos, a la creación de valor empresarial y a la adecuada gestión de costes y supervivencia de la propia compañía?

Preguntas como éstas y otras muchas similares se están formulando en estos momentos a nivel de Consejos de Administración, Consejeros Delegados y Alta Dirección en Empresas de, prácticamente, todos los sectores y tamaños, al tiempo que se van introduciendo y generalizando sistemas de retribución de directivos más evolucionados y eficaces, en especial a medio y largo plazo y basados en acciones.

España no es ajena a esta corriente de revisión en profundidad del fenómeno de la retribución de directivos, a medida que aumenta la complejidad e internacionalización de nuestra economía y de nuestros negocios en un momento incierto y se profesionaliza y sofisticada la propia gestión de retribuciones.

En este contexto, el presente libro intenta ser un viaje al centro del fenómeno de la retribución de directivos y, simultáneamente, aportar algunas ideas relevantes para la comprensión de la misma, considerando los siguientes aspectos:

- Existen dudas en las empresas acerca de cómo implantar los sistemas retributivos para directivos en un momento de estancamiento económico como el actual, planteándose la necesidad de cómo lograr eficiencia en los costes, mientras se dirige a dichos directivos de la organización hacia el aumento de la productividad y al logro de los objetivos empresariales.
- Hay una demanda real entre los agentes económicos y decisores empresariales españoles e internacionales de dar mayor rigor a las retribuciones, lo cual requiere la existencia de obras profesionales propias de la realidad española, elaboradas con un enfoque integral y no sesgado hacia aspectos en exceso parcializados. En este sentido, el presente libro pretende ser multidisciplinar, orientado a la dirección y administración de empresas reales y también al lector no especializado¹.
- Los directores de recursos humanos españoles están requiriendo documentos de referencia en materia retributiva, posiblemente como

complemento a la intervención en sus empresas de asesores externos, dado que a dichos directores se les acaba encargando el diseño e implantación de programas retributivos para la dirección de creciente dificultad y exigencia, al mismo tiempo que se les presiona para que ajusten los costes laborales.

- Se puede constatar una gran heterogeneidad y dispersión entre los diferentes colectivos de profesionales que analizan el fenómeno de la retribución de directivos y a largo plazo, en parte debido a que la propia profesión de director de retribuciones, la explotación de las comisiones de nombramientos y retribuciones de los consejos, y el manejo en sí de la multidimensionalidad del fenómeno, son muy nuevas en España.

La mencionada intención de aportar ideas relevantes y alternativas sobre qué se puede o incluso debería hacer desde la retribución de directivos en distintas situaciones económicas, se realiza desde una base de significativas experiencias reales. Dichas experiencias se refieren a empresas españolas e internacionales, tanto cotizadas en bolsa como no cotizadas, o familiares y se han procurado suministrar al respecto ejemplos e ilustraciones oportunos, utilizando casi siempre datos públicos.

El último objetivo del libro sería evocar una oportuna reflexión en sus lectores y poder contribuir a una eficaz y adaptable toma de decisiones por parte de consejeros, alta dirección, directivos de negocio y directores de recursos humanos, tanto en momentos de recesión económica, como de recuperación o incluso de bonanza futura. Muchos de los temas analizados en este libro, por ejemplo las retribuciones a medio y largo plazo y basadas en acciones, los planes de previsión social, la administración de las retribuciones directivas, etc., podrían ser objeto de monografías propias, pero se ha preferido un enfoque generalista, acortando la extensión de algunos temas a favor del conjunto y sin perjuicio del rigor expositivo.

Por tanto, se tratará acerca del diseño e implantación de cuestiones estratégicas, organizativas y operativas/cuantitativas de la retribución de directivos, pero también de manera complementaria y en su caso, acerca de cuestiones fiscales, contables, financieras, laborales, societarias, mercantiles, etc., todo ello con un nivel adecuado de profundidad y

grado de detalle rico pero suficiente para no perder una visión propia de un alto directivo, sobre todo en los primeros capítulos del libro, o en los que se hace referencia a retribuciones a medio y largo plazo, planes de previsión social, etc.

2. Esquema global de la obra

A fin de hacer su lectura más sencilla, tanto para los lectores que deseen consultar aspectos específicos, como para los que prefieran la obra completa, el libro se ha estructurado en los siguientes capítulos:

Introducción: la retribución de directivos en tiempo de crisis (y de bonanza). Contiene la presentación general del libro, comentando su enfoque y fin, y el presente apartado.

1. Del buen gobierno corporativo al fenómeno de la retribución de directivos moderna.

- La retribución directiva como pieza clave del buen gobierno corporativo. Este apartado inicia el discurso relacionando la retribución directiva con el buen gobierno corporativo. Para ello, se muestra la retribución de directivos como un caso particular de los llamados conflictos de agencia o situaciones de información asimétrica entre distintos agentes económicos y también como un caso de posible aplicación de un contrato social entre el directivo y la sociedad en la que desarrolla su actividad de negocios. Se concluye afirmando que las retribuciones influyen de manera esencial en cómo se dirige una empresa.
- Breve referencia al pasado de la retribución de directivos en España. Se comenta acerca de la tradición de las retribuciones directivas en España, se pasa a destacar las situaciones de cambio dadas desde mediados de los ochenta y se termina señalando las semejanzas básicas y ciertas diferencias con otros países de Europa en retribuciones directivas del pasado más reciente.
- El mundo post-2001 y las nuevas exigencias en retribución de directivos: escrutinio y normativa. Dentro del mundo post-2001 se realizan comentarios acerca de las novedades aparecidas en